

***Les effets de la certification selon la norme ISO 9001 sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes***

***The effects of certification according to ISO 9001 on human resource management practices in Algerian companies***

***Mme. Safia BELGHACHE***

***Maitre de conférences « A », Faculté des sciences Economiques, Sciences commerciales et sciences de gestion***

***Université d'Alger3, Algérie***

***Résumé:***

La mise en œuvre de la norme ISO 9001 et sa certification interpellent la fonction ressources humaines, et nécessitent la mobilisation de tout le personnel, et son adhésion à la démarche, à tous les niveaux de l'entreprise. L'objectif de notre recherche est de déterminer, à travers une étude empirique, les effets de la certification ISO 9001 sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes, notamment la formation, la communication interne, et l'implication du personnel. Les résultats auxquels nous sommes parvenues, montrent que l'impact de la certification ISO 9001 sur les pratiques de gestion des ressources humaines est, dans l'ensemble, positif.

***Mots clés :*** système de management de la qualité, la norme ISO 9001, la certification, la formation, la communication interne, l'implication du personnel.

***Abstract:***

The implementation of quality management system according to ISO 9001 standard, calls the HR function; it requires the mobilization of all staff, and to all company levels.

The aim of our research is to highlight, through an empirical study, the effects of ISO 9001 certification on human resources management practices in Algerian companies, including training, internal communication and staff involvement. The results from the study showed, on the whole, positive impact of ISO 9001 certification on human resources practices.

***Keywords:*** quality management system, training, internal communication, employee involvement, ISO 9001 standard, certification.

## **Introduction**

L'environnement économique de nos jours se caractérise par une concurrence exacerbée mettant les entreprises des différents secteurs d'activité face à des difficultés qu'elles peinent à maîtriser. Les entreprises ont compris que leur pérennisation dans le marché dans lequel elles évoluent, dépend essentiellement d'un management qui leur permettrait d'être compétitives sur la base de la tryptique prix- coûts- délais, tout en offrant un produit et un service de qualité qui satisferaient les exigences des clients.

Pour atteindre et maintenir ce niveau de qualité tant exigé par les clients, plusieurs entreprises ont opté pour l'intégration du système de management de la qualité dans leur stratégie. Nous pouvons citer le cas des entreprises françaises dont le nombre d'entreprises, ayant mis en place le système de management de la qualité, a atteint 31000 entreprises en 2012, contre 29000 en 2011 (Gillet, 2013).

Le système de management de la qualité est souvent mis en place selon la norme ISO 9001 qui reste le référentiel normatif le plus utilisé dans le monde entier, et dont l'intérêt n'est plus à démontrer (Boiral, 2002). Depuis le lancement des normes ISO 9000 en 1987, l'engouement pour ce référentiel s'explique d'une part par le fait qu'il conduit à une certification reconnue internationalement ; nous le remarquons à travers les 451 certificats ISO délivrés en 2014 pour les entreprises algériennes, alors qu'il n'y avait que deux entreprises certifiées en 1998 (l'étude ISO Survey, 2014). Et d'autre part, par le fait qu'il est bâti sur un socle universellement reconnu, défini par les huit principes du système de management de la qualité.

Ces huit principes fondamentaux sont : l'orientation client, le leadership, l'implication du personnel, l'approche processus, le management par approche système, l'amélioration continue, l'approche factuelle pour la prise de décision, et les relations mutuellement bénéfiques avec les clients (la norme ISO 9000, 2005).

L'objectif premier du système de management de la qualité est de satisfaire les exigences des clients. C'est pourquoi l'entreprise doit assurer une gestion des ressources humaines qui doivent être elles aussi de qualité (Chaminade, 2005).

L'analyse des huit principes du système de management de la qualité met davantage en lumière cette orientation « ressources humaines ». Ces principes montrent que la réussite d'un système de management de la qualité est tributaire des ressources humaines qui sont le principal producteur de la qualité. L'Homme est alors au cœur de la démarche qualité qui ne

peut être viable que si les acteurs ayant un rapport avec ce système ont pris conscience de son intérêt, et font preuve d'une totale implication.

Cette recherche se fixe comme objectifs d'approcher la réalité dans l'entreprise algérienne, en analysant les implications du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 sur le facteur humain.

Dès lors, la question principale est la suivante : « ***comment la certification selon la norme ISO 9001 influence-t-elle les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes ?*** ».

La norme ISO 9001 mentionne explicitement, à travers plusieurs paragraphes, l'importance des ressources humaines sur le plan du management des compétences et de la formation, de la communication, et de la reconnaissance des contributions des employés à l'amélioration de la qualité, ainsi que de la satisfaction des clients, et enfin l'intérêt de l'implication du personnel à tous les niveaux. C'est pourquoi les trois pratiques retenues, concernant la gestion des ressources humaines, sont la formation, la communication interne et l'implication du personnel.

Ainsi, cette présente recherche tentera de confirmer ***l'hypothèse suivante*** :

***La mise en place du système de management de la qualité influe positivement sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes.***

Afin de répondre à cette problématique, il semble primordial, dans un premier temps, et à travers une revue de littérature, de définir ce qu'est le système de management de la qualité, et son lien avec les pratiques de gestion des ressources humaines. Puis, nous exposerons dans un second temps, les résultats d'une étude réalisée auprès d'un échantillon d'entreprises afin de déceler si le système de management de la qualité et sa certification selon la norme ISO 9001 a une influence positive sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes.

### ***1) la certification selon la norme ISO 9001 et ses effets sur les pratiques de gestion des ressources humaines : revue de littérature***

#### ***1) De la qualité au système de management de la qualité***

La qualité n'est pas un concept nouveau. Elle a été souvent définie par plusieurs auteurs selon le contexte dans lequel l'organisation étudiée évolue. Chaque spécialiste donne sa propre définition selon sa propre expérience. Teboul cite les définitions de Juran, Crosby, et Ishikawa (Teboul, 1990). Juran la définit comme « l'adéquation à un usage ». Donc, si un

produit répond à une utilisation donnée, on peut dire que ce dernier est de qualité. C'est une définition qui reste plutôt neutre. Crosby, connu par le concept « zéro défaut », la définit comme « la conformité à des spécifications » ; si l'entreprise définit une fiche technique du produit, ce dernier est considéré selon sa conformité aux détails précisés dans la fiche technique, c'est-à-dire que la qualité est la réponse aux spécifications des besoins explicites du client ; cette définition ne s'intéresse qu'à la notion de conformité. Ishikawa parle de la gestion de la qualité qui « consiste à développer, concevoir, et fabriquer les marchandises les plus économiques, utiles, satisfaisantes, pour l'acheteur. Gérer la qualité, c'est aussi gérer le prix de revient, le prix de vente et le bénéfice ». La qualité pour Ishikawa est une question de gestion pour l'entreprise qui doit maîtriser ses coûts en offrant un produit satisfaisant et économique. Deming (1986) quant à lui, y voit « la satisfaction des besoins présents et futurs des consommateurs ». Deming intègre ici une notion très importante : le consommateur. Un produit de qualité est un produit qui satisfait les besoins du consommateur, et c'est la finalité de toute entreprise : mettre sur le marché un produit qui répond aux attentes des consommateurs dont les besoins ne sont pas tous identiques.

Une autre définition de la qualité donnée cette fois-ci par l'AFNOR, la qualité est « l'aptitude d'un produit à satisfaire les besoins du consommateur » (Vairez, 1994). ISO à son tour, donne une définition qui, à notre avis, est la plus complète : « la qualité est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des besoins ou attentes formulés, habituellement implicites, ou imposés » (la norme ISO 9000, 2005). Cette définition comporte deux notions très importantes à savoir :

-La satisfaction du client : c'est donc la perception du client par rapport à ses exigences.

- Les besoins implicites : la plupart des besoins sont implicites, c'est-à-dire qu'ils sont souvent ignorés par le concepteur.

Nous pouvons résumer ces définitions et dire alors que la qualité vise à atteindre la satisfaction des clients, et ce, en répondant à leurs besoins souvent implicites.

Dans cette même perspective, la qualité a été traitée, développée et appliquée au sein des entreprises sous forme de système, qu'on appelle système de management de la qualité, grâce à la norme ISO 9001, développée par l'organisation internationale de la normalisation ISO.

Le système de management de la qualité est un système de management qui permet « d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité » (la norme ISO 9000,

2005).Le système de management étant un système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs.

Le système de management de la qualité est défini par huit principes fondamentaux- l'orientation client, le leadership, l'implication du personnel, l'approche processus, le management par approche système, l'amélioration continue, l'approche factuelle pour la prise de décision, et les relations mutuellement bénéfiques avec les clients- que nous expliquons dans le tableau suivant :

***Tableau N°1 : les principes du système de management de la qualité***

<b><i>principe</i></b>	<b><i>Explication</i></b>
l'orientation client	l'entreprise doit disposer perpétuellement de salariés motivés par la recherche de la satisfaction de leurs clients
le leadership	l'entreprise doit prendre en compte les besoins des ressources humaines, leur définir des objectifs réalisables, et instaurer des valeurs dans lesquelles elle se reconnaît
l'implication du personnel	l'entreprise doit impliquer le personnel dans la réalisation des objectifs fixés, communiquer avec transparence et reconnaître la performance individuelle
l'approche processus	les ressources humaines font partie de cette approche qui utilise des ressources pour transformer des éléments d'entrée en éléments de sortie
l'amélioration continue	l'entreprise doit former ses salariés aux méthodes et outils d'amélioration continue
le management par approche système et l'approche factuelle de la prise de décision	les salariés dépendent de la formation dispensée par les services « ressources humaines » pour apprendre à réfléchir en termes de qualité
relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs	le système de management de la qualité s'intéresse aux ressources humaines qui composent l'entreprise et dépend de tous les acteurs qui composent l'entreprise.

**Source** : conçu à partir de CHAMINADE, B. (2005)

L'objectif premier du système de management de la qualité est de satisfaire les exigences des clients. C'est pourquoi, l'entreprise doit assurer une gestion des ressources humaines qui doivent être elles aussi de qualité.

L'analyse des huit principes du système de management de la qualité met davantage en lumière cette orientation « ressources humaines ».

Comme il a précédemment été dit, les principes montrent que la réussite d'un système de management de la qualité est tributaire des ressources humaines qui sont le principal producteur de la qualité.

## ***2) La certification ISO 9001 et ses effets sur la gestion des ressources humaines***

L'entreprise qui met en oeuvre un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001, peut être certifiée. « La certification est une attestation par une tierce partie externe, impartiale et compétente, que des caractéristiques relatives à un produit, un service, des compétences, une organisation sont conformes à des exigences contenues dans un référentiel » (Hocket, 1999). C'est donc un document délivré par une tierce partie reconnue qui atteste que les exigences de la norme sont appliquées au système de management de la qualité de l'entreprise. La certification ISO 9001 a connu un développement important à travers le monde, mais peu d'études quant à l'impact de la certification sur les organisations, notamment en matière de gestion des ressources humaines, sont recensées. Sampaio et al (2009) ont étudié les questions majeures de recherche sur la norme ISO 9001, et précisent que la plupart des travaux étudient soit l'impact de la norme ISO 9001 sur la performance organisationnelle, financière et managériale, soit les motivations à l'adoption de la norme et les bénéfices de la certification, ainsi que sur la relation entre la norme ISO 9001 et le total quality management ; ajouté à cela des études réalisées sur l'évolution du marché de la certification.

La certification ISO 9001, selon certains auteurs, a eu des apports positifs sur certains aspects de la gestion des ressources humaines à savoir :

- certification et processus de communication

Plusieurs chercheurs sont d'accord sur l'effet positif de la certification ISO sur la communication interne. Rolland (2009) cite Lee et Palmer (1999) qui, pour eux, l'amélioration de la communication résulte d'une meilleure compréhension par les employés des standards de fabrication et de leurs responsabilités dans les processus, ainsi qu'une meilleure maîtrise de ces processus par les managers. Campinos-Dubernet et Jougoux (2003) de leur part soulignent, dans une étude concernant le secteur des services, que les pratiques qualité induisent la réduction de l'incertitude des coordinations organisationnelles (par exemple entre le front office et le back office) par la standardisation des pratiques de travail.

- certification et formation

Dans le domaine de la sociologie organisationnelle, les recherches qui traitent la certification comme un outil de la gestion des connaissances, à l'instar de Bénézech et Loo-Baroin (2003), expliquent que si la mise en place du système de management de la qualité se fait d'une manière permissive en tenant réellement compte de l'avis de l'ensemble des salariés, le référentiel normatif est susceptible d'avoir un impact sur la base des connaissances qui existent au sein de l'entreprise, et d'aider à la transformation de ces connaissances en compétences, aptes à faire évoluer l'entreprise. Ce qui peut influencer indirectement les programmes de formation.

Fekari (2011) dans une étude réalisée sur les PME marocaines et qui compare les résultats de trois catégories de PME (PME n'ayant pas de démarche qualité, PME ayant une démarche qualité mais n'étant pas encore certifiées, PME certifiées), montre que les actions concernant la gestion des ressources humaines sont entreprises au niveau des trois catégories de PME mais avec une importance légère dans les PME certifiées (respectivement 63%, 61% et 71%). L'étude montre que parmi ces actions, les actions de formation sont plus importantes au niveau des PME certifiées (89%) qu'au niveau des entreprises n'ayant pas de démarche qualité (67%) et les entreprises ayant une démarche qualité mais n'étant pas certifiées (75%). Ceci est dû à la prise de conscience qu'après la certification, la formation est nécessaire pour pouvoir déceler et résoudre les problèmes de non-conformité par rapport à la norme. L'étude montre également que la formation développe l'aptitude du personnel à s'adapter aux nouvelles conditions de travail, car 72% des PME certifiées estiment qu'elles ne rencontrent pas de difficultés en matière de gestion des ressources humaines, tandis que 79% des PME n'ayant pas de démarche qualité et 62% des PME ayant une démarche qualité mais qui ne sont pas encore certifiées, en rencontrent des problèmes. Leur principale difficulté réside dans la recherche d'une ressource humaine compétente, ce qui n'est pas le cas au niveau des entreprises certifiées. L'étude conclut que le niveau de difficulté décroît au fur et à mesure que les actions de formation augmentent.

- Certification et implication du personnel

L'implication des dirigeants et des employés est également souvent mentionnée. Dans tous les cas, cette implication apparaît comme un facteur significatif dans la réussite de la mise en œuvre de la norme. L'étude de Gustafsson et al (2001) a montré que plus le directeur de l'entreprise et les employés ont été impliqués dans le processus de mise en œuvre de la norme ISO 9001, plus le système est utilisé, et le directeur de l'entreprise est plus satisfait des résultats. L'étude de Boiral(2003) sur la perception des salariés sur la norme ISO 9001 révèle des attitudes contrastées souvent critiques de la norme. Elle a permis de classer les répondants



en trois groupes : les intégrateurs cérémonieux qui pensent que la norme améliore l'image de l'entreprise et permet l'obtention de nouveaux contrats, les enthousiastes de la qualité qui pensent que la norme favorise le fonctionnement et le contrôle de l'organisation et la communication client, et enfin, les dissidents qui pensent que la norme limite l'action et instaure la bureaucratie. Il est à noter que cette étude interroge la perception des salariés sur la norme ISO 9001 au niveau de l'entreprise, et non l'influence qu'exerce la norme sur leurs attitudes (Eve et Spirmont, 2016). Cette influence n'est pas suffisamment étudiée.

Ceci dit, le management de la qualité, et à travers ses huit principes précédemment expliqués, met l'accent sur l'implication du personnel. Le principe de l'implication du personnel sert de base pour guider l'amélioration des performances d'une entreprise qui, pour être gérée de façon efficace et efficiente, elle doit respecter et impliquer l'ensemble du personnel à tous les niveaux et respecter chaque personne individuellement.

Malgré les études peu nombreuses, elles tendent à montrer l'effet positif de la norme ISO 9001 sur la formation, la communication interne, et l'implication du personnel. Cependant, cet effet reste discutable du fait du nombre très restreint d'études réalisées dans le domaine, la plupart des études ne concernent pas l'aspect ressources humaines, et sont généralement réalisées dans les pays développés notamment aux Etats unis et en Espagne. Des recherches scientifiques orientées vers les pays en voie de développement, permettraient d'approfondir les connaissances des effets de la dite norme, de plus en plus utilisée, surtout dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

## ***II) Les effets de la certification selon la norme ISO 9001 sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes : étude empirique***

L'objectif de cette étude est de nous renseigner sur la question des effets de la certification ISO 9001 sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes, notamment sur la formation, la communication interne, et l'implication du personnel.

### ***Méthodologie :***

Une enquête par questionnaire a été menée auprès d'un échantillon de 39 entreprises certifiées de régions, tailles et secteurs variés. Les entreprises sélectionnées devaient être certifiées pendant au moins deux ans, et les répondants devaient avoir vécu la période d'avant et d'avec la mise en œuvre de la norme ISO 9001 et la certification. Quant au profil des répondants, il s'agissait soit du responsable des ressources humaines, soit du responsable management de la qualité, cela dépendait de la disponibilité de ces derniers et la possibilité de



répondre à nos questions. Le questionnaire contient 29 questions réparties en 4 parties : la première concerne les informations générales sur les entreprises interrogées et le processus de certification, la seconde englobe les questions concernant les effets de la certification ISO 9001 sur la formation, les troisième et quatrième parties concernent les effets de la certification ISO 9001 respectivement sur la communication interne et l'implication du personnel. La plupart des questionnaires ont été administrés par mailing, sur une durée de trois mois. Nous nous sommes référés au test t d'échantillons appariés, et au test t d'échantillons indépendants, ainsi qu'au test t d'échantillon unique afin de valider nos hypothèses de recherche.

***Résultats :***

Nous présentons ci-après les principaux résultats de l'enquête. Il s'agit de déceler si la certification selon la norme ISO 9001 a des effets positifs sur les pratiques de gestion des ressources humaines sélectionnées.

***1) les effets de la certification ISO 9001 sur la formation des ressources humaines***

Les résultats de l'étude exposés ci-dessous vont nous permettre de confirmer ou infirmer la sous hypothèse suivante :

***Sous- hypothèse 1 : la certification selon la norme ISO 9001 influe positivement sur la formation des ressources humaines.***

Les variables retenues sont la participation de l'ensemble du personnel à la formation, le choix des types et méthodes de formation, et l'évaluation de la formation.

***1.1) La participation du personnel à la formation :***

***Tableau N°2: les effets de la certification selon la norme ISO 9001 sur la participation à la formation***

---

<i>La participation à la formation</i>			<i>Avec la certification ISO 9001</i>		<i>Total</i>
			<i>Les Cadres seulement</i>	<i>Les cadres et autres Catégories</i>	
Avant la certification ISO 9001	Les Cadres seulement	Effectif	3	23	26
		%	7,7%	59,0%	66,7%
	Les cadres et autres Catégories	Effectif	2	11	13
		%	5,1%	28,2%	33,3%
		Effectif	5	34	39
		%	12,8%	87,2%	100,0%
Total					

La lecture du tableau nous renseigne que 59% des entreprises qui formaient uniquement les cadres avant la certification ISO 9001, envoient à la formation tout le personnel avec la mise en œuvre de la norme ISO 9001. Donc, une tendance de la généralisation de la formation est enregistrée, elle peut être due à la généralisation de la formation à la qualité décidée par les entreprises, lors de la mise en place du système de management de la qualité.

Bien que la norme ISO 9001 (le paragraphe 6.2 de la norme) n'exige pas à l'entreprise de former tout son personnel, mais exige plutôt que les salariés dont la tâche a une influence sur la qualité du produit doivent être formés ; on rejoint ce qu'a exprimé Lebel(1990) en déclarant qu'on ne peut nier que la formation sur certains thèmes, tel que celui de la qualité est très utile, si une très forte proportion du personnel (et pourquoi pas tout le personnel) a reçu une formation identique.

Nous pouvons dire alors, en analysant les résultats du test t d'échantillons appariés, que la certification ISO 9001 a un impact positif sur la représentation des différentes catégories du personnel dans les programmes de formation.

### **1.2) Le choix des types et des méthodes de formation**

En ce qui concerne les types de formation, l'analyse du tri à plat a montré qu'avec la mise en œuvre de la norme ISO 9001, il y a eu une évolution de l'utilisation des types de formation vers les formations externes et internes en même temps, alors qu'avant la norme ISO 9001, les entreprises utilisaient davantage la formation en externe. Ce résultat peut être expliqué par le fait que la plupart des formations qualité sont des formations dispensées en externe pour les cadres de l'entreprise qui, une fois de retour à l'entreprise, forment, à leur tour, leurs collaborateurs.

Pour ce qui est des méthodes de formation, l'analyse du tri à plat a montré qu'avec la mise en œuvre de la norme ISO 9001, la majorité des entreprises utilisent plusieurs méthodes de celles proposées dans le questionnaire, alors qu'avant la norme ISO 9001, la méthode la plus citée était les séminaires.

Ces deux résultats semblent cohérents, car l'utilisation des deux types de formation impose à l'entreprise de faire appel à plusieurs méthodes de formation à la fois, tels que les séminaires pour les formations en externe et le coaching pour les formations en interne.

Nous pouvons déduire qu'il existe un impact de la certification selon la norme ISO 9001, que nous qualifierons de positif, sur les types et les méthodes de formation utilisés.

### ***1.3) L'évaluation de la formation***

Les effets de la certification ISO 9001 sont étudiés sur l'évaluation des connaissances des employés, ainsi que sur l'évaluation de leurs compétences.

#### ***1.3.1) l'évaluation des connaissances***

***Tableau N°3 : les effets de la certification selon la norme ISO 9001 sur l'évaluation des connaissances***

<b><i>Evaluation des connaissances des employés après formation</i></b>			<b><i>AVEC la certification ISO 9001</i></b>		<b><i>Total</i></b>
			<b><i>Non</i></b>	<b><i>Oui</i></b>	
<b><i>AVANT la certification ISO 9001</i></b>	<b><i>Non</i></b>	<b><i>Effectif</i></b>	5	26	31
		<b><i>%</i></b>	12,8%	66,7%	79,5%
	<b><i>Oui</i></b>	<b><i>Effectif</i></b>	0	8	8
		<b><i>%</i></b>	0,0%	20,5%	20,5%
<b><i>Total</i></b>		<b><i>Effectif</i></b>	5	34	39
		<b><i>%</i></b>	12,8%	87,2%	100,0%

66.7% des répondants qui, avant la certification selon la norme ISO 9001 n'évaluaient pas les connaissances des employés, se sont mis à évaluer l'impact de la formation sur les connaissances de leur personnel, avec la certification ISO 9001.

### 1.3.2) L'évaluation des compétences

**Tableau N°4 : les effets de la certification selon la norme ISO 9001 sur l'évaluation des compétences**

L'évaluation des performances des employés après formation			AVEC la certification ISO 9001		Total
			Non	Oui	
AVANT la certification ISO 9001	Non	Effectif	7	24	31
		%	17,9%	61,5%	79,5%
	Oui	Effectif	0	8	8
		%	0,0%	20,5%	20,5%
Total	Effectif		7	32	39
	%		17,9%	82,1%	100,0%

61.5% des entreprises interrogées n'évaluaient pas les compétences de leur personnel avant la certification selon la norme ISO 9001, mais désormais, elles pratiquent l'évaluation des compétences.

Les résultats, présentés ci-dessus, nous permettent de conclure que la certification ISO 9001 a eu une influence positive sur l'évaluation de la formation. Ceci est dû au respect de l'une des exigences émises dans le paragraphe 6.2 de la norme ISO 9001 qui demande aux entreprises d'évaluer les actions de formation entreprises, que ce soit sur le plan des connaissances, ou sur celui des compétences, puisqu'elle demande aussi de conserver les enregistrements appropriés concernant la formation initiale et professionnelle (c'est-à-dire les connaissances), le savoir faire et l'expérience (c'est-à-dire les compétences).

Nous pensons également que l'évaluation de la formation est désormais effectuée par les entreprises interrogées, parce qu'elles appliquent l'un des principes du système de management de la qualité axé sur l'amélioration continue ; car s'assurer de l'efficacité des actions de formation à travers l'évaluation, permet d'apporter des actions correctives et d'ajuster les méthodes et le contenu des formations aux besoins du poste, et donc aux besoins de l'entreprise en matière de formation.

Le test t d'échantillons appariés confirme ces résultats.

*L'analyse des tableaux ci-dessus nous poussent à confirmer la première sous hypothèse selon laquelle la certification selon la norme ISO 9001 influe positivement sur la formation dans les entreprises algériennes.*

## **2) Les effets de la certification selon la norme ISO 9001 sur la communication interne**

Afin de déterminer la nature des effets de la certification selon la norme ISO 9001 sur la communication interne, nous allons tenter de confirmer ou infirmer la sous-hypothèse suivante :

***Sous-hypothèse2 : la certification selon la norme ISO 9001 influe positivement sur la communication interne des entreprises algériennes.***

Pour ce faire, les variables retenues sont : les moyens de communication utilisés, la généralisation de la communication de la politique qualité et de l'engagement de la direction, le développement des moyens de communication ascendante.

### **2.1) Les moyens de communication utilisés**

L'analyse du tri à plat a montré que les moyens de communication les plus utilisés avant et avec la certification ISO 9001, restent les moyens de communication les plus classiques tels que l'affichage interne. Elle a montré également, qu'avec la mise en place du système de management de la qualité, des moyens relatifs aux exigences de la norme ont bien été utilisés ; mais certains moyens comme les boîtes à idées ou les cercles qualité n'arrivent pas encore à émerger à côté des moyens de communication classiques.

Ceci implique que les moyens de communication classiques restent encore très utilisés et donc fortement représentés, même avec la certification ISO 9001.

A notre avis, l'influence de la certification selon la norme ISO 9001 est visible sur les moyens de communication utilisés, mais elle concerne davantage les moyens relatifs au respect des exigences de la norme ISO 9001, telles que la communication de la politique qualité et de l'engagement de la direction.

### **2.2) La généralisation de la communication de la politique qualité et de l'engagement de la direction**

L'une des exigences de la norme ISO 9001 est la communication de la politique qualité à tous les niveaux de l'entreprise.

La lecture de la valeur du test t sur échantillon unique, nous laisse dire que la communication de la politique qualité n'a pas ciblé tout le personnel de l'entreprise, elle n'a ciblé que les cadres. Alors que le paragraphe 5.3 de la norme ISO 9001 précise que l'entreprise doit communiquer la politique qualité à tous les niveaux et doit s'assurer de sa compréhension.

Ce résultat signifie qu'il n'y a pas une généralisation de la communication de la politique qualité, cette dernière doit constituer le socle de la stratégie de l'entreprise en matière de qualité. Ceci est dû, soit au moyen de communication choisi, car généralement la politique qualité est communiquée via l'affichage ; et si les employés n'ont pas la culture de lire les affichages, la politique risquerait de rester inaperçue, soit au langage utilisé dans la politique qualité et qui pourrait être incompréhensible par l'ensemble du personnel.

Pour ce qui est de la communication de l'engagement de la direction, nous ne pouvons conclure que la communication de l'engagement a concerné tout le personnel, et ce après la lecture des résultats du test t sur échantillon unique. Ceci peut être dû au fait que l'engagement de la direction est, dans la plupart des cas, intégré à la politique qualité. Puisque la politique qualité n'a été communiquée qu'aux cadres, il va de soi qu'ils seront les seuls à être concernés par l'engagement de la direction.

La politique qualité et l'engagement de la direction n'ont pas été communiqués à tout le personnel de l'entreprise.

### ***2.3) Le développement des moyens de communication ascendante***

Les statistiques pour échantillons appariés montrent que les entreprises, avant la certification ISO 9001, utilisaient un seul moyen de communication ascendante, qui était soit les réunions de groupe, les boîtes à idées et de moindre importance les enquêtes auprès du personnel. Elles montrent également que les entreprises, avec la certification ISO 9001, utilisent plusieurs moyens de communication ascendante, et souvent plusieurs moyens à la fois. Cela consiste en : les enquêtes auprès du personnel, les cercles qualité, les réunions de groupe et les enquêtes auprès du personnel, ou plusieurs de ces méthodes à la fois.

La certification selon la norme ISO 9001 a permis le développement des moyens de communication ascendante, ces derniers sont indispensables (grâce aux réclamations émises par les employés) dans la détection des anomalies et des non-conformités, et permettent de participer (grâce à l'étude des propositions du personnel) à la démarche d'amélioration continue, l'un des principes du système de management de la qualité.

Ces résultats nous permettent de confirmer partiellement la seconde sous-hypothèse selon laquelle *la certification selon la norme ISO 9001 influe positivement sur la communication interne dans les entreprises algériennes.*

### **3) Les effets de la certification selon la norme ISO 9001 sur l'implication du personnel**

Afin de déterminer si la certification selon la norme ISO 9001 a des effets positifs sur l'implication du personnel, la sous-hypothèse suivante sera vérifiée à l'aide des tests statistiques :

#### ***Sous-hypothèse3 : la certification selon la norme ISO 9001 influe positivement sur l'implication du personnel.***

L'implication est une notion qui explique le lien unissant l'individu à l'entreprise dans laquelle il travaille.

Dans ce point, nous nous sommes appuyées sur la norme ISO 10018 (2012)-intitulée « système de management de la qualité : lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel », c'est une norme de la famille des normes 10000, qui elles mêmes, font partie des normes ISO 9000- pour faire ressortir les variables qui nous permettraient d'évaluer les effets de la norme ISO 9001 sur l'implication du personnel.

Ces variables sont les suivantes : la sensibilisation du personnel à travers la définition d'objectifs, l'engagement du personnel à travers la participation au projet qui est celui de la certification selon la norme ISO 9001, le développement du travail d'équipe, la responsabilisation du personnel, et en dernier la reconnaissance et la récompense des efforts fournis par le personnel.

#### **3.1) La sensibilisation du personnel :**

Sensibiliser le personnel autour d'un projet que l'entreprise veut mener- il s'agit dans notre cas de la certification de la norme ISO 9001- passe par la définition des objectifs de travail. Il faut s'assurer que ces objectifs sont bien communiqués, et surtout, compris si l'entreprise veut les atteindre. Nous verrons dans un premier temps, si la norme ISO 9001 a permis la généralisation de la définition des objectifs, puis, dans un second temps, si ces objectifs ont bien été communiqués et compris.



### 3.1.1) La définition des objectifs :

*Tableau N°5 : les effets de la certification selon la norme ISO 9001 sur la définition des objectifs*

<i>La définition des objectifs</i>			<i>Avec la certification ISO 9001</i>		<i>total</i>
			<i>Les cadres</i>	<i>Tout le personnel</i>	
Avant la certification ISO 9001	Les cadres	Effectif	9	22	31
		%	23.1%	56.4%	79.5%
	Tout le personnel	Effectif	2	6	8
		%	5.1%	15.4%	20.5%
	total	Effectif	11	28	39
		%	28.2%	71.8%	100%

Les résultats du tableau indiquent que 56.4% des répondants qui ne définissaient les objectifs qu'aux cadres, les définissent désormais à tout leur personnel. Les résultats du test t pour échantillons appariés indiquent que la définition des objectifs s'élargit à l'ensemble du personnel. Ceci est certainement dû au fait que les entreprises définissent des objectifs qualité à leur personnel, comme l'exige la norme ISO 9001 dans le paragraphe 5.4.1 : « la direction doit assurer que les objectifs qualité, y compris ceux nécessaires pour satisfaire les exigences relatives au produit, sont établis aux fonctions et aux niveaux appropriés au sein de l'organisme »(la norme ISO 9001, 2008).

Nous avons souhaité vérifier si ces objectifs ont bien été communiqués et compris. Les résultats du test t sur échantillon unique, ont permis de conclure que les objectifs ont bien été communiqués, mais cette communication n'a pas été suivie d'explications suffisantes.

La communication et la compréhension des objectifs ont une grande importance, car la communication, en général, est citée par la norme ISO 10018 comme un facteur permettant l'implication du personnel, ce qui peut être projeté sur la communication des objectifs. De même, l'explication des objectifs, en particulier s'il s'agit d'objectifs qualité, permet aux employés de mieux comprendre la tâche leur incombant, et l'importance de cette dernière dans le bon déroulement de la démarche qualité, ainsi que dans la satisfaction des exigences des clients, première et ultime fin de la norme ISO 9001.

### 3.2) l'engagement du personnel

**Tableau N°6 : les effets de la certification selon la norme ISO 9001 sur l'engagement du personnel**

<i>La participation aux projets de l'entreprise (participation à la démarche qualité)</i>				<i>Avec la certification ISO 9001</i>		<i>Total</i>
				Les Cadres seulement	tout le personnel	
Avant la certification ISO 9001	Les Cadres	Effectif		7	28	35
		%		17,9%	71,8%	89,7%
	tout le personnel	Effectif		1	3	4
		%		2,6%	7,7%	10,3%
		Effectif		8	31	39
		%		20,5%	79,5%	100,0%

La démarche de mise en œuvre de la norme ISO 9001 est considérée comme un projet au sein d'une entreprise, à laquelle les employés, à tous les niveaux, doivent participer.

D'après le tableau ci-dessus, presque 72% des entreprises qui ne faisaient participer à leurs projets que les cadres, font participer désormais aux projets (dont la démarche de mise en œuvre de la norme ISO 9001) tout le personnel.

Les résultats du test t pour échantillons appariés affirment qu'il y a une différence significative par rapport à la généralisation de la participation du personnel aux projets de l'entreprise avec la certification selon la norme ISO 9001, si l'on comparait les résultats à la situation antérieure. Ceci peut être expliqué principalement par la généralisation de la formation, et la définition des objectifs à l'ensemble du personnel.

Ce changement est, à notre avis, positif car cela a permis aux entreprises d'entraîner et d'intéresser d'autres catégories socioprofessionnelles qui, d'habitude, restaient passives à l'égard des projets que développaient les entreprises où elles travaillaient.

### 3.3) la généralisation des équipes de travail :

**Tableau N°7 : les effets de la certification selon la norme ISO 9001 sur la généralisation des équipes de travail**

<i>La mise en place des équipes de travail</i>				<i>Avec la certification ISO 9001</i>		<i>Total</i>
				Les Cadres seulement	tout le personnel	
Avant la certification ISO 9001	Les Cadres	Effectif		13	14	27
		%		33,3%	35,9%	69,2%
	tout le personnel	Effectif		1	11	12
		%		2,6%	28,2%	30,8%
		Effectif		14	25	39
		%		35,9%	64,1%	100,0%

D'après ce tableau, presque 36% des entreprises qui ne faisaient participer que les cadres avant la certification ISO 9001, se sont mises à faire participer les autres catégories socioprofessionnelles. Les résultats du test t d'échantillons appariés confirment ce pourcentage. Ceci pourrait être le fait que l'esprit d'équipe se développe, lorsque chaque membre s'engage et participe dans les objectifs collectifs du groupe. Alors que nous venons de confirmer, via le test statistique, que la certification selon la norme ISO 9001 a permis la généralisation de la définition des objectifs, et a renforcé l'engagement de l'ensemble du personnel à la démarche qualité, ce qui a pu faciliter la formation d'équipes, constituées d'employés appartenant à des catégories socioprofessionnelles différentes.

### ***3.4) la responsabilisation du personnel :***

La responsabilisation du personnel passe par la définition et la communication des responsabilités ainsi que la délégation de pouvoir.

***Tableau N°8 : les effets de la certification selon la norme ISO 9001 sur la responsabilisation du personnel***

		<b><i>Définition des responsabilités</i></b>		<b><i>Communication des responsabilités</i></b>		<b><i>Délégation du pouvoir</i></b>	
		<b><i>Avec certification ISO</i></b>		<b><i>Avec certification ISO</i></b>		<b><i>Avec certification ISO</i></b>	
<b><i>Avant la certification ISO 9001</i></b>		<b><i>Cadres seulement</i></b>	<b><i>Tout le personnel</i></b>	<b><i>Cadres seulement</i></b>	<b><i>Tout le personnel</i></b>	<b><i>Cadres seulement</i></b>	<b><i>Tout le personnel</i></b>
<b><i>cadres seulement</i></b>	Effectif	5	17	6	22	28	5
	%	12.8%	43.6%	15.4%	56.4%	71.8%	12.8%
<b><i>Tout le personnel</i></b>	Effectif	3	14	0	11	2	4
	%	7.7%	35.9%	0.0%	28.2%	5.1%	10.3%
<b><i>Total</i></b>	Effectif	8	31	6	33	30	9
	%	20.5%	79.5%	15.4%	84.6%	76.9%	23.1%

Le tableau ci-dessus fait ressortir trois informations importantes :

- 43.6% des entreprises qui ne définissaient les responsabilités qu'aux cadres, avant la certification selon la norme ISO 9001, le font à tout le personnel avec la certification ISO.

- 56.4% des entreprises qui ne communiquaient les responsabilités qu'aux cadres avant la certification selon la norme ISO 9001, le font à tout le personnel avec la certification ISO.

- 12.8% des entreprises qui ne déléguaient le pouvoir qu'aux cadres avant la certification selon la norme ISO 900, le font à tout le personnel avec la certification ISO.

Les résultats du test t pour échantillons appariés nous permettent de conclure qu'il y a une différence significative de la généralisation de la définition et de la communication des responsabilités. Ceci est dû au respect de l'exigence du paragraphe 5.5.1 de la norme ISO 9001 par les entreprises « la direction doit assurer que les responsabilités et autorités sont définies et communiquées au sein de l'organisme » (la norme ISO 9001, 2008) ; alors que cette différence n'est pas significative, en ce qui concerne la généralisation de la délégation du pouvoir. Ceci pourrait émaner de la culture des entreprises interrogées qui favorisent encore la délégation de pouvoir à la catégorie des cadres, catégorie jugée possédant le savoir, et le savoir faire nécessaires pour effectuer les tâches que les entreprises leur délèguent.

### ***3.5) la reconnaissance et la récompense du personnel***

***Tableau N°9 : les effets de la certification selon la norme ISO 9001 sur la reconnaissance et la récompense du personnel.***

<b><i>Avant la certification ISO 9001</i></b>		<b><i>Avec la certification ISO 9001</i></b>					
		<b><i>La reconnaissance des efforts</i></b>			<b><i>La récompense des efforts</i></b>		
		<b><i>Cadres seulement</i></b>	<b><i>Tout le personnel</i></b>	<b><i>total</i></b>	<b><i>Cadres seulement</i></b>	<b><i>Tout le personnel</i></b>	<b><i>total</i></b>
<b><i>Les cadres seulement</i></b>	Effectif	1	17	18	2	20	22
	%	2.6%	43.6%	46.2%	5.1%	51.3%	56.4%
<b><i>Tout le personnel</i></b>	Effectif	4	17	21	2	15	17
	%	10.3%	43.6%	53.8%	5.1%	38.5%	43.6%
<b><i>Total</i></b>	Effectif	5	34	39	4	35	39
	%	12.8%	87.2%	100.0%	10.3%	89.7%	100.0%

En ce qui concerne la reconnaissance des efforts, 43.6% des entreprises interrogées qui reconnaissaient les efforts des cadres seulement avant la certification ISO 9001, disent reconnaître les efforts de tout leur personnel, une fois la norme ISO a été mise en œuvre. Quant à la récompense des efforts, 51.3% des entreprises interrogées qui ne récompensaient que les efforts des cadres avant la mise en place du système de management de la qualité, reconnaissent désormais les efforts de tout leur personnel.

D'après les résultats du test t pour échantillons appariés, nous confirmons l'effet positif de la norme ISO 9001 sur la généralisation des reconnaissances et récompenses des employés.

Ces résultats permettent de *confirmer partiellement la sous-hypothèse selon laquelle la certification selon la norme ISO 9001 influe positivement sur l'implication du personnel.*

***Discussion des résultats:***

Les résultats analysés ont permis de conclure que la mise en œuvre de la norme ISO 9001 et sa certification, a permis la démocratisation de la formation, dans le sens où les entreprises font participer davantage l'ensemble du personnel à la formation, et ce grâce au respect de l'une des exigences de la norme ISO 9001 qui demande aux entreprises de former ou d'entreprendre d'autres actions, pour permettre aux employés, et en particulier ceux dont la tâche a une incidence directe sur le produit, d'acquérir les compétences nécessaires.

La mise en œuvre de la norme ISO 9001 a permis de varier les méthodes de formation et d'adapter les types de formation à ces dernières. Elle a permis également aux entreprises d'évaluer les connaissances et les compétences de leurs employés après la formation, ce qui est indispensable pour ajuster le contenu de la formation, le type et les méthodes de formation, en d'autres termes ajuster la politique de formation en général. Ce résultat s'inscrit dans le respect de la norme ISO 9001 qui exige l'évaluation des actions de formation entreprises.

Concernant la communication interne, les résultats obtenus ont montré qu'au niveau des moyens de communication, la certification ISO 9001 n'a pas permis d'aller vers de nouveaux moyens de communication, qui auraient pu créer une dynamique positive au sein des entreprises ; mais elle a permis le développement des moyens de communication ascendante, un résultat probant qui montre que même si les entreprises ne la développaient pas auparavant, la norme ISO 9001, avec ses exigences en matière de communication, a poussé les entreprises à établir ce lien avec leur personnel.

Pour ce qui est de l'implication du personnel, les résultats montrent que, mis à part les objectifs qui n'ont pas été suffisamment expliqués au personnel, et la délégation de pouvoir qui se restreint encore aux cadres, la certification selon la norme ISO 9001 a quand même un impact positif sur le reste des variables étudiées.

***Ceci nous amène à confirmer partiellement notre hypothèse de recherche :***

***La certification selon la norme ISO 9001 a un effet positif sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes.***

**Conclusion :**

L'objectif de notre recherche est de déterminer si la certification selon la norme ISO 9001, a un effet positif sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes.

Pour étudier le lien entre le système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 et les pratiques de gestion des ressources humaines, nous nous sommes basées sur ce que révèle la littérature sur ce sujet, laquelle, même peu abondante, nous a permis de dégager des hypothèses pertinentes, à l'aide desquelles nous avons essayé d'approcher la réalité des entreprises algériennes.

Sur le plan empirique, et à la lumière des résultats auxquels nous sommes parvenues, notre recherche confirme partiellement que la certification selon la norme ISO 9001 a des effets positifs sur les pratiques de gestion des ressources humaines. Ces résultats s'expliquent, à notre avis, par le caractère fédérateur et mobilisateur de la norme, capable d'intéresser et d'entraîner les ressources humaines.

L'apport de notre recherche est double : d'abord, sur le plan académique en apportant notre pierre à l'édifice pour pallier à la rareté des études sur le contexte algérien ; ensuite, sur le plan managérial en sensibilisant les entreprises sur l'importance de la certification ISO 9001 au regard des effets positifs qu'elle peut apporter.

Néanmoins, ce travail comporte des limites : la première est due au choix d'un échantillon non probabiliste, faute de disponibilité d'une liste exhaustive des entreprises certifiées ISO 9001 en Algérie. La seconde concerne la taille restreinte de l'échantillon d'entreprises participant à l'enquête.

Cette contribution gagnerait à être développée dans d'autres recherches, dans lesquelles l'échantillon serait représentatif, et qui s'intéresseraient à la perception des ressources humaines quant à la certification selon la norme ISO 9001.

### ***Bibliographie :***

- 1) <http://www.usinenouvelle.com/article/les-entreprises-francaises-retrouvent-de-l-interet-pour-la-certification-iso-9001-selon-vincent-gillet>, 2.12.2013.
- 2) Boiral, O., « ISO 9000, de l'impératif commercial au rite de passage organisationnel », XI<sup>e</sup> conférence de l'association internationale de management stratégique, 5-7 Juin, ESCP-EAP, Paris, 2002.
- 3) [www.iso.org/l'etudesurvey](http://www.iso.org/l'etudesurvey), (consulté le 05/01/2015)
- 4) la norme ISO 9000 version 2005.
- 5) CHAMINADE, B., « ressources humaines et compétences dans une démarche qualité », AFNOR, Paris, 2005, p45
- 6) TEBOUL, J., « la dynamique de la qualité », les éditions d'organisation, Paris, 1990, P.73
- 7) VAIREZ, R., « mercatique », édition casteilla, Paris, 1994, p88

- 8) la norme ISO 9000 version 2005, p7, p9
- 9) HOCKET, A., « l'amélioration de la qualité pour les PME- PMI », Réseau CTI AFNOR, 1999, p154, 155
- 10) SAMPAIO, P., SARAIVA, P., GUIMARAES- RODRIGUES, A., " ISO 9001 certification research, questions, answers and approaches", international journal of quality and reliability management, 26(1), 2009, p38-58
- 11) ROLLAND, S., « un bilan de 20ans de certification des systèmes de management de la qualité : les apports perçus de la certification ISO 9000 par les managers », management et avenir, N°29, 2009, p31-51
- 12) CAMPINOS-DUBERNET, M., JOUGLEUX, M., « l'assurance qualité : quelles contributions à la qualité des services ? », revue française de gestion, volume N°5, N°146, 2003, p81-98.
- 13) BENEZECH, D., LOO-BARON, J., « le processus de certification ISO 9000 comme outil d'apprentissage organisationnel, revue science de gestion, N°36, 2003, p11-41.
- 14) FEKARI, A., « la certification ISO et le changement organisationnel dans les PME marocaines : résultats d'une enquête auprès de 100 PME », management et avenir, N° 43, 2011, pp173-175
- 15) GUSTAFSSON, R., KLEFSJO, B., BERGGREN, E., GRANFORS-WELLEMETS, U. "experiences from implementing ISO 9000 in small enterprises- a study of Swedish organizations", the TQM magazine, 13(4), 2001, p232-246.
- 16) BOIRAL, O., "ISO 9000: outside the iron cage", organization science, vol14, N°6, 2003, p720-737.
- 17) EVE, A., SPIRMONT, P-A., « perceptions et attitudes liées à la norme ISO 9001: une analyse auprès des salariés organisationnels », comptabilité-contrôle-audit, I/2016, tome 22, 2016, p27-52.
- 18) LEBEL, P., « améliorer la qualité de vie au travail par la participation », ESF édition, Paris, 1990
- 19) la norme ISO 9001 version 2008, P4, 5
- 20) la norme ISO 10018 version 2012.